ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA • LUBLIN
POLSKA • ПОЛЬША • POLAND
Vol. VIII, 11 Sectio H 1974

Instytut Ekonomiki Produkcji. Wydział Ekonomiczny UMCS

Zbigniew SZELOCH

Organizacyjne problemy tworzenia i funkcjonowania kombinatów przemysłowych

Организационные проблемы создания и функционирования промышленных комбинатов

Organizational Problems of the Creation and Functioning of "New" Industrial Plants

WPROWADZENIE

Intensywny rozwój gospodarki narodowej wymaga m.in. dokonania zarówno pewnych zmian w strukturze organizacyjnej naszego przemysłu, jak i w zasadach jego funkcjonowania. Jedną z takich zmian stanowi utworzenie w roku 1970 kombinatów przemysłowych [1], zwanych niekiedy „nowymi".[2] Te nowe kombinaty, to jednolite organizmy gospodarcze łączące potencjał naukowo-badawczy, jednostki produkcyjne oraz jednostki pomocnicze i usługowe związane ze sobą poprzez układ formalno-prawny oraz wspólny interes ekonomiczny. Zespół wchodzących w skład kombinatu jednostek organizacyjnych, jako jednolite przedsiębiorstwo posiadające osobowość prawną, rozlicza się wobec gospodarki narodowej łącznym wynikiem ekonomicznym z rezultatów swej działalności, realizowanej we wspólnym interesie ekonomicznym zintegrowanych jednostek.

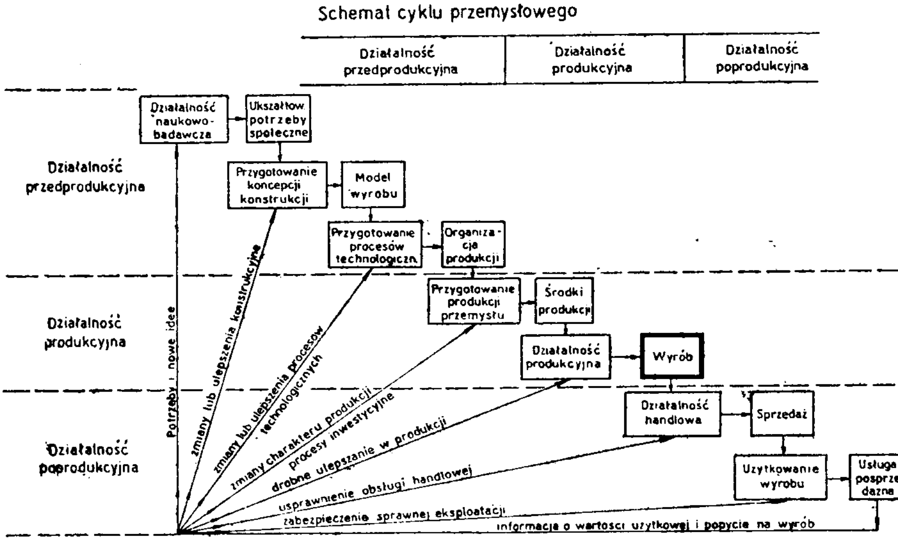
Przesłanki powstania kombinatów tkwiły w konieczności dalszego pogłębienia specjalizacji i kooperacji, jako podstawowego czynnika wyższej efektywności ekonomicznej. Chodziło o stworzenie silnych, dużych i zintegrowanych jednostek zdolnych do realizowania polityki gospodarczej państwa, w oparciu o konsekwentnie realizowaną koncentrację organizacyjną. Przy tworzeniu kombinatów chodziło nie tylko o cząstkową koncentrację organizacyjną, dotyczącą poszczególnych faz cyklu przemysłowego [3] (przedprodukcyjną, produkcyjną i poprodukcyjną), lecz przede wszystkim o koncentrację organizacyjną — kompleksową, obejmującą cały cykl przemysłowy.[4]

[1] Uchwała nr 193 Rady Ministrów z dnia 23 X 1969 r. w sprawie kombinatów przemysłowych i budowlanych (MP nr 46, poz. 362).

[2] Por. B. Byrski: *Nowe i tradycyjne kombinaty przemysłowe*, „Życie Gospodarcze", 1970, nr 21.

[3] Schemat cyklu przemysłowego przedstawia ryc. 1.

[4] Por. Z. Szeloch: *Koncentracja organizacyjna w przemyśle jako czynnik wzrostu gospodarczego* [w materiałach na konferencję naukową na temat:] *Wpływ postępu organizacyjnego i czynnika społecznego na wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1972, część I.



Ryc. 1. Schemat cyklu przemysłowego
A scheme of the industrial cycle

Schemat cyklu przemysłowego przedstawia ryc. 1.

Celem niniejszego szkicu jest przeanalizowanie procesu tworzenia i funkcjonowania kombinatów w Polsce, w oparciu o doświadczenia kombinatów w przemyśle maszynowym.[5]

PROCES TWORZENIA KOMBINATÓW

Tworzenie kombinatów związane było z polityką selektywnego rozwoju, z koniecznością — szybszego niż przeciętny — rozwoju tych gałęzi przemysłu, które są nosicielami postępu i unowocześnienia gospodarki narodowej. W uchwale V Zjazdu PZPR m.in. stwierdzono:

„Przemysły decydujące o unowocześnieniu gospodarki narodowej powinny rozwijać się w tempie szybszym od przeciętnego dla całej produkcji przemysłowej [...] Postępująca koncentracja produkcji powoduje potrzebę tworzenia nowych układów organizacyjnych [...] i stosowania nowych form powiązań międzyzakładowych [...]. W uzasadnionych przypadkach należy powoływać kombinaty przemysłowe z uprawnieniami zjednoczeń, w oparciu o przedsiębiorstwa przemysłowe koncentrujące znaczną część produkcji i posiadające odpowiednie warunki organizacyjno-kadrowe.”[6]

Pierwsze kombinaty powstały w styczniu 1970 r. w przemyśle maszynowym w liczbie 13, obejmując 7 branż przemysłowych podległych 5 zjednoczeniom.[7] Kombinaty te powołane zostały w tych branżach, które dostarczają

[5] W przemyśle maszynowym powstało bowiem najwięcej kombinatów.

[6] Uchwała V Zjazdu PZPR [w broszurze pt.:] *V Zjazd PZPR*, KiW, Warszawa 1968.

[7] Były to kombinaty: Obrabiarek Ciężkich, Obrabiarek do Części Korpusowych, Obrabiarek do Części Tocznych, Obrabiarek i Narzędzi do Obróbki Ściernej, Obrabiarek do Obróbki Plastycznej, Narzędzi Pomiarowych i Tnących, Przyrządów i Uchwytów, Narzędzi Zmechanizowanych i Rzemieślniczych, Przemysłu Teletechnicznego, Źródeł Światła, Przemysłu Kaflowego, Typowych Elementów Hydrauliki i Przemysłu Łożyskowego.

szczególnie potrzebne gospodarce i preferowane w rozwoju wyroby, mające istotny wpływ na rozwój nowoczesnej techniki w różnych przemysłach.

W Ministerstwie Przemysłu Maszynowego powołano do życia Komisję Resortową, która zajęła się kompleksowo sprawami związanymi z tworzeniem kombinatów.[8] Dyrektorzy zjednoczeń, w ramach których miały powstać kombinaty, powołali Grupy Robocze, składające się z dyrektorów przedsiębiorstw przewidzianych do wejścia w skład kombinatu oraz przedstawicieli zjednoczeń i Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego. Grupom przewodniczyli przyszli dyrektorzy zakładów wiodących. W ramach Grup Roboczych powoływane były tzw. Zespoły Problemowe złożone ze specjalistów z zakładów mających wejść w skład kombinatu oraz z pracowników zaplecza technicznego i aparatu handlowego.

Prace komisji przebiegały w następujących czterech etapach: a) opracowanie założeń ogólnych organizacji kombinatu, b) opracowanie wstępnego projektu modelu organizacji kombinatu, c) opracowanie projektu roboczego organizacji kombinatu i projektu statutu kombinatu, d) wdrożenie projektu.

Założenia ogólne opracowywane były dla dokonania oceny celowości utworzenia kombinatu. Ich zakres przedstawiony jest w załączniku 1. Przedstawione w nich propozycje były niejednokrotnie ujmowane wariantowo.

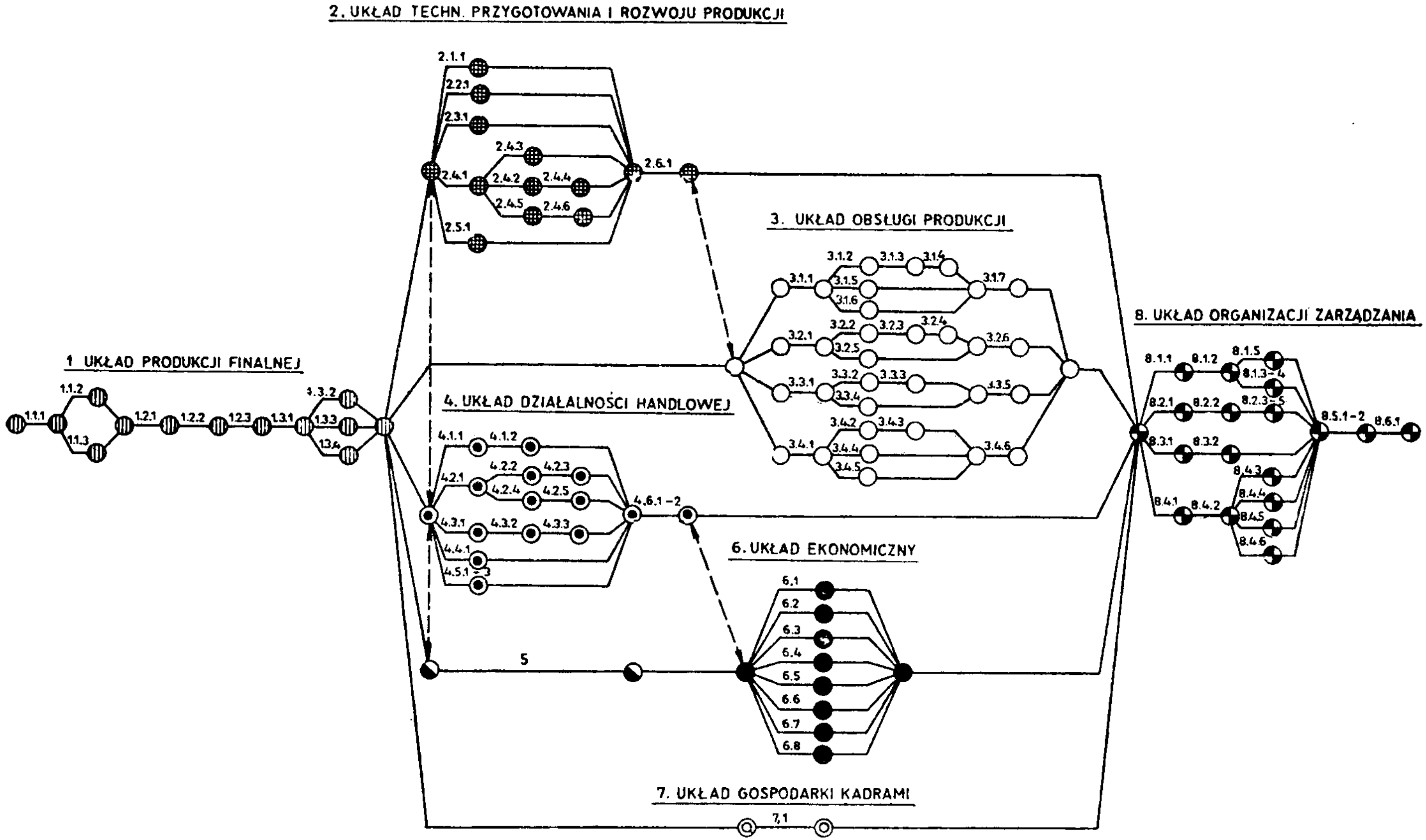
Wstępny projekt modelu organizacji kombinatu miał na celu przedstawienie podstawowych tez co do rozwiązań techniczno-organizacyjnych oraz metod realizacji tych założeń, jak również służył do przeprowadzenia wyczerpującego dowodu celowości ekonomicznej i wykonalności proponowanych rozwiązań. Projekty wstępne opracowywane były w formie tablic i omówień przedstawiających zasady działania kombinatu, ujęte w ośmiu podstawowych układach zestawionych w załączniku 2. Integralną częścią projektu wstępnego były zweryfikowane dane liczbowe przygotowane w etapie pierwszym oraz zestawienie nakładów i efektów przewidzianych do uzyskania dzięki utworzeniu kombinatu. Wstępny projekt opracowywany był według programu, przedstawionego na ryc. 2.

Projekt roboczy stanowił uszczegółowienie projektu wstępnego oraz zawierał zbiór dokumentów, w oparciu o które można było wdrażać prawidłowo organizację kombinatu (projekt statutu, projekty aktów normatywnych warunkujących utworzenie kombinatu i jego funkcjonowanie, harmonogram realizacji prac przygotowawczych, ze szczególnym uwzględnieniem: weryfikacji dokumentacji, opracowania normatywów, szkolenia personelu, instruktażu kierowników oraz wykonawców wdrażanych rozwiązań organizacyjnych).

Po każdym etapie zbierała się Komisja Resortowa, która — po zapoznaniu się z opiniami opracowanymi przez Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego („Orgmasz") oraz Biuro Studiów i Projektów Przemysłu Maszynowego („Promasz"), jak również po wysłuchaniu opnii poszczególnych Departamentów Ministerstwa Przemysłu Maszynowego — bądź opracowania te zatwierdzała, bądź też zobowiązywała Grupy Robocze do wprowadzenia określonych zmian. Bez zatwierdzenia Komisji Resortowej nie można było przystępować do dalszych prac.

Wdrażanie organizacji kombinatu, zgodnie z zatwierdzonym projektem roboczym, stanowiło ostatni etap prac organizacyjnych. Polegało ono na sukcesywnym wprowadzaniu w życie poszczególnych elementów projektu robocze-

[8] Zarządzenie nr 21 Ministra Przemysłu Maszynowego z dnia 22 marca 1969 r.



Ryc. 2. Program opracowania wstępnego projektu modelu organizacji kombinatu
The elaboration programme of the initial project of an organization model of a plant

go w ich logicznej kolejności. Wdrażaniem kierował powołany Zarząd Kombinatu przy współudziale organów samorządów robotniczych poszczególnych zakładów wchodzących w skład kombinatu.

Analiza procesu tworzenia kombinatów przemysłowych pozwala stwierdzić, że proces ten nie był właściwie przygotowany od strony organizacyjnej.[9] Trwał on zbyt krótko i nie został poprzedzony odpowiednimi studiami przygotowawczymi. Kombinaty przemysłowe, jako niezwykle złożone w swych układach organizacyjnych jednostki gospodarcze, nie mogą być tworzone na zasadzie mechanicznego łączenia wytypowanych uprzednio jednostek. Tworzenie ich wymaga zrealizowania złożonego programu prac przygotowawczych, które by doprowadziły do pełnej integracji techniczno-produkcyjnej, organizacyjnej i ekonomicznej jeszcze przed jego utworzeniem. Oczywiście wymaga to odpowiedniego przedziału czasowego, który był stanowiczo za krótki.[10]

Wydaje się, że nie zawsze przy wyodrębnianiu kombinatów stosowano właściwe kryteria, takie jak: interakcji, rozpiętości kierowania, wielkości, technologiczne i przestrzenne.[11] W konsekwencji tego, wielkość tworzonych kombinatów nie zawsze była zdeterminowana przez rozpatrywane z ekonomicznego punktu widzenia optimum technologiczne, a w wielu kombinatach nastąpiło zbędne spiętrzenie kierowania.

W procesie tworzenia kombinatów zaistniały pewne bariery, takie jak: prawna, polegająca na zbyt późnym wydaniu przepisów wykonawczych, terytorialna, polegająca na trudnościach w uzyskaniu akceptacji przez władze terenowe projektów włączenia do kombinatów przedsiębiorstw znajdujących się na ich terenie, i społeczna, polegająca na niewłączaniu do Grup Roboczych przedstawicieli załóg w postaci delegatów Samorządu Robotniczego lub Związków Zawodowych, które utrudniały proces wdrażania tej nowej formy organizacyjnej w przemyśle.

FUNKCJONOWANIE KOMBINATÓW

Trzy lata to z pewnością krótki okres dla dokonania pełnej oceny efektywności funkcjonowania kombinatów. Tym niemniej wydaje się on wystarczający jako podstawa do wstępnej analizy i wyciągnięcia z niej pewnych wniosków ogólnych.

W pierwszym roku działalności zakłady wchodzące w skład kombinatów posiadały własne fundusze statutowe, fundusze rozwoju i remontowe. Tak więc kombinat, który z punktu widzenia prawnego stanowił przedsiębiorstwo państwowe z osobowością prawną, z punktu widzenia zasad gospodarowania środkami stanowił tylko zgrupowanie zakładów i mógł działać w tym zakresie

[9] Por. m.in. H. Kutzner: *Egzamin wstępny kombinatów przemysłowych*, „Przegląd Organizacji", 1971, nr 11.

[10] Jest rzeczą interesującą, że pierwsze koncepcje związane z tworzeniem kombinatów w Polsce przewidywały dwuletni okres na prace przygotowawcze. Dopiero na naradzie w KC PZPR w dniu 14 III 1969, mającej na celu omówienie dróg realizacji Uchwał V Zjazdu Partii w zakresie doskonalenia struktury organizacyjnej przemysłu, W. Gomułka postulował, by kombinaty zostały zorganizowane szybko — tak, aby mogły one wystąpić jako odrębne podmioty przyszłego planu 5-letniego.

[11] Prof. J. Zieleniewski: *Kryteria tworzenia dużych, wyodrębnionych i samodzielnych jednostek gospodarczych* [materiały konferencji na temat]: *Funkcjonowanie dużych organizacji przemysłowych*. PTE oraz Instytut Planowania, Warszawa 1970.

tylko według metod i zasad stosowanych przez zjednoczenie. Tak więc początkowo zakłady w kombinacie były samodzielnymi podmiotami w zakresie gospodarki finansowej, kontroli bankowej, tworzenia i podziału funduszu zakładowego.

Mimo formalnej integracji organizacyjnej, instytucje nadrzędne, urzędy centralne, banki i organy statystyczne, traktowały zakłady kombinatów jako odrębne jednostki planistyczne, sprawozdawcze i rozliczeniowe, utrudniając tym samym normalny przebieg procesów integracyjnych wewnątrz kombinatów. Tak więc z jednej strony traktowanie zakładów wchodzących w skład kombinatów jak dotychczasowych przedsiębiorstw (tylko bez osobowości prawnej), a z drugiej — nietraktowanie kombinatów jako samodzielnego podmiotu gospodarczego stanowiło główną przeszkodę w procesie integracji ekonomicznej.

Dopiero zmiany w systemie finansowym oraz ukazanie się szeregu nowych przepisów [12] doprowadziły do traktowania kombinatów jako wyodrębnionych całości organizacyjnych, co oczywiście wpłynęło w sposób widoczny na zwiększenie stopnia integracji w kombinatach.

W wyniku utworzenia kombinatów, pogłębił się niewątpliwie proces specjalizacji produkcji i jej koncentracji. Zrealizowano na tym odcinku ustalone programem zadania [13], z tym że wyraźnie mniejsze osiągnięcia zanotowano w realizacji przemieszczeń produkcji nieprofilowej do przedsiębiorstw spoza kombinatów.[14] Przyczynami niezbyt konsekwentnie realizowanego procesu koncentracji i specjalizacji był nie zawsze trafny dobór zakładów grupowanych w kombinatach, z punktu widzenia profilu produkcyjnego kombinatu i zewnętrznych jego powiązań oraz pozostawienie znacznego zakresu produkcji związanej z działalnością poszczególnych kombinatów poza nimi.

Złagodzono w znacznym stopniu trudności kooperacyjne i poprawiono warunki dla dalszego rozwoju kooperacji wewnątrzkombinatowej. Uzyskano większą łatwość i szybkość w dochodzeniu do uzgodnień i realizacji dostaw kooperacyjnych między zakładami, na skutek odformalizowania i uproszczonego trybu załatwiania spraw związanych z kooperacją i współpracą techniczną. Proces ten wystąpił szczególnie w kombinatach o układzie pionowym.

Osiągnięto również wyższy stopień zintegrowania planów działania i prac zaplecza naukowo-technicznego, co przyczyniło się do skrócenia cyklów uruchomienia nowych wyrobów, lepszego bieżącego zabezpieczenia postępu w zakresie konstrukcji i technologii, wyeliminowało dublowanie opracowywanych rozwiązań oraz przyspieszyło wprowadzenie postępu technicznego.

W zakresie planowania miały miejsce nikłe relatywnie osiągnięcia, w stosunku do założonych z góry (w momencie powoływania kombinatów)

---

[12] Uchwała nr 176 Rady Ministrów z dnia 9 XI 1970 w sprawie gospodarki finansowej państwowych przedsiębiorstw, kombinatów i zjednoczeń przemysłowych oraz budowlano-montażowych, objętych planowaniem centralnym. MP nr 26, poz. 166 oraz Wytyczne GUS Nr Fin-1-202-1-72 oraz Ministerstwa Finansów Nr KSI/30-T03-2/72 z dnia 24 VI 1972.

[13] Należy jednak w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, że pierwotny program ustalony w tym zakresie (tj. koncentracji i specjalizacji) został zmieniony (zmniejszony) ze względu na dokonaną w końcu 1969 r. rewizję planów na lata 1971—1975.

[14] Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy były przepisy Uchwały nr 164/70 Rady Ministrów w sprawie zapewnienia ciągłości zaspokojenia zapotrzebowania na wyroby przemysłu uspołecznionego.

koncepcji uelastycznienia tych procesów oraz zwiększenia ich samodzielności planistycznej. Opracowywanie planów i sprawozdań podwójną metodą: zakładową i kombinatową bynajmniej nie ułatwiało pracy.

W zakresie zarządzania dały się zaobserwować częste ingerencje zjednoczeń w wewnętrzne sprawy kombinatów, co wpływało niejednokrotnie na osłabienie pozycji kierownictw kombinatów wobec zakładów. Usztywnienie struktury zarządzania poprzez wprowadzenie zasady, że dyrekcja zakładu wiodącego stanowi jednocześnie dyrekcję kombinatu, utrudniało również realizację procesu zarządzania. Szczególnie ostro wystąpiły te zjawiska w kombinatach, w których kierownictwa utworzone zostały w zakładach wiodących, nie posiadających zdecydowanie dominującej pozycji w stosunku do pozostałych zakładów, pod względem potencjału produkcyjno-organizacyjnego.

W związku z tym wystąpiły — zwłaszcza w pierwszym roku funkcjonowania kombinatów — pewne tendencje odśrodkowe zakładów, wynikające z braku zaufania do obiektywnej oceny zarządu kombinatu, szczególnie w zakresie podziału zadań planowych i środków, jak również ze względów ambicjonalnych i partykularnych, przejawiających się zarówno w zakładach (dawnych przedsiębiorstwach samodzielnych, posiadających osobowość prawną), jak i w organach władzy terenowej.

Poważną trudność w zarządzaniu stanowił brak wypracowanych form współdziałania organów samorządu robotniczego na szczeblu kombinatu. Należy w tym miejscu podkreślić, że podporządkowanie — z dniem 1 I 1972 — bezpośrednio Ministrowi Przemysłu Maszynowego trzech kombinatów [15] usprawniło w dość istotny sposób zarządzanie nimi.

„Problematyka nadzorowanych kombinatów znalazła się w bezpośrednim polu widzenia kierownictwa resortu. Wpłynęło to na większe zrozumienie przez ministerstwo rozwojowych potrzeb tych branż, jak i na zwiększony przydział środków inwestycyjnych przy równocześnie wzmożonym nadzorze resortu nad ich prawidłową realizacją. Zmusiło to kombinaty do bardziej operatywnego działania, co również jest zjawiskiem pozytywnym. [...] Można zatem powiedzieć, że podporządkowanie kombinatów ministerstwu przyniosło pozytywne efekty.” [16]

Jeśli chodzi o efektywność ekonomiczną, to wyniki działalności kombinatów w minionym dwuletnim okresie mierzone dotychczasowymi „tradycyjnymi” miernikami wyraźnie uzasadniają tezę, że kombinaty pozytywnie zrealizowały zadania planowe. Świadczą o tym m.in. poniższe wskaźniki za lata 1970 i 1971: produkcja globalna — 113,2 i 112,5; produkcja towarowa — 110,2 i 112,3; eksport — 104,5 i 120,3; zatrudnienie, (bez uczniów) — 103,2 i 103,1; wydajność pracy — 109,7 i 108,9.

Trzeba jednak stwierdzić, że swymi wynikami kombinaty nie wyróżniały się w widoczny sposób od większości pozostałych przedsiębiorstw, poza niektórymi (m.in. Przemysłu Narzędziowego i Źródeł Światła). Przyczyny tego należy upatrywać we wspomnianych już czynnikach utrudniających integrację, jak również w fakcie zmiany zadań planowych i środków na ich wykonanie w planach na rok 1970 oraz lata 1971—1975, i ustalenie ich dla większości kombinatów na poziomie znacznie niższym od przyjętego w projektach roboczych organizacji kombinatów opracowanych w r. 1969, w ramach przyjętej koncepcji selektywnego rozwoju preferowanych wówczas branż.

[15] Techniki Świetlnej, Przemysłu Narzędziowego i Zrzeszenia Przemysłu Ciągników.

[16] J. Kleszcz: *Doskonalenie struktur organizacyjnych w przemyśle*, „Przegląd Organizacji”, 1973, nr 1, s. 8.

WNIOSKI KOŃCOWE

Przeprowadzona w mniejszym szkicu analiza organizacyjnych problemów związanych z procesem tworzenia i funkcjonowania kombinatów przemysłowych pozwala na stwierdzenie, że ich tworzenie sprzyja zwiększeniu efektywności ekonomicznej, której przejawem jest m.in.:

a) lepsze wykorzystanie aparatu wytwórczego poprzez koncentrację i specjalizację procesów podstawowych;

b) lepsza praca służb obsługujących produkcję, a w szczególności zaplecza konserwacyjno-remontowego;

c) większe efekty pracy zaplecza naukowo-technicznego dzięki jego przekształceniom i centralizacji;

d) zwiększenie nakładów inwestycyjnych na jednostkę produkcji;

e) sprawniejsze funkcjonowanie apaartu kierownictwa.

Oczywiście nasilenie wymienionych elementów pozytywnych występowało w różnym stopniu w poszczególnych kombinatach.

Kombinaty przemysłowe stały się uznaną i powszechnie akceptowaną formą organizacyjną produkcji przemysłowej. Mimo popełnionych przy ich powoływaniu błędów i niedociągnięć, tworzenie ich ułatwia przeprowadzenie niezbędnych zmian strukturalnych w przemyśle i daje pozytywne efekty. Ich przewaga nad innymi, dotychczas stosowanymi formami organizacyjnymi przedsiębiorstw wskazuje, że trzeba tę formę nadal rozwijać i upowszechniać, doskonaląc przepisy, zasady funkcjonowania oraz stosując zróżnicowane struktury, dostosowane do specyfiki poszczególnych kombinatów.

Jest rzeczą zrozumiałą, że kombinaty nie mogą stanowić uniwersalnej formy organizacyjnej, lecz tylko jedną z form wielkich organizacji gospodarczych. Zgodnie bowiem z ustaleniami Komisji do spraw Unowocześnienia Funkcjonowania Gospodarki i Państwa:

„System gospodarowania zapewnić powinien takie rozwiązania ekonomiczno-organizacyjne w przemyśle — i odpowiednio w innych działach — aby wykorzystać ekonomiczną wyższość produkcji masowej opartej na nowoczesnych technologiach i na tej podstawie zalet zintegrowanego programowania rozwoju i organizacji produkcji w dużych organizacjach gospodarczych."

Załącznik 1. ZAKRES ZAŁOŻEŃ OGÓLNYCH ORGANIZACJI KOMBINATU
THE RANGE OF GENERAL ORGANIZATION ASSUMPTIONS FOR THE PLANT

1. Określenie celu tworzenia kombinatu w danej branży, ze wskazaniem problemu, który w skali gospodarki narodowej zamierza się rozwiązać dzięki proponowanej organizacji kombinatu.
2. Szacunek zapotrzebowania krajowego i eksportu na wyroby w latach 1971—1975, dla których rozwoju produkcji powołuje się kombinat.
3. Program produkcji na lata 1971—1975 z uwzględnieniem prognozy rozwoju produkcji co najmniej do roku 1980 ze wskazaniem stopnia pokrycia zapotrzebowania krajowego i eksportu.
4. Kierunki zmian w profilu produkcyjnym poszczególnych zakładów kombinatu.
5. Wstępne koncepcje podziału zadań produkcyjnych między zakładami kombinatu — wyprofilowanie tych zakładów i określenie podstawowych powiązań kooperacyjnych.
6. Kierunki zmian technologicznych w poszczególnych zakładach.
7. Techniczno-ekonomiczne uzasadnienie założonego programu produkcyjnego.
8. Propozycje dotyczące zgrupowania przedsiębiorstw.
9. Charakterystyka zdolności produkcyjnej aktualnej i program jej rozwoju z określeniem zakresu inwestowania oraz ewentualnych zmian w pracochłonności produkcji, jako wynik założeń na odcinku postępu techniczno-organizacyjnego.

10. Zestawienie środków niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia.
11. Zasady systemu zewnętrznych powiązań kombinatu.
12. Zasady systemu wewnętrznych powiązań w kombinacie.
13. Harmonogram prac grupy roboczej, uwzględniający przygotowanie wstępnego projektu modelu kombinatu, projektu organizacji kombinatu i założeń wdrożeniowych.
14. Techniczno-ekonomiczne określenie spodziewanych efektów z uwzględnieniem wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów wytwarzania.
15. Zestawienie podstawowych wskaźników ekonomicznych na lata 1970—1975.

РЕЗЮМЕ

Предпосылки создания так называемых „новых" комбинатов содержатся в необходимости дальнейшего углубления специализации и кооперации как основного фактора высшей экономической эффективности. Речь идет о больших, сильных и интегрированных единицах, способных к реализации экономической политики государства, основанной на последовательно осуществляемой организационной концентрации.

Процесс создания комбинатов начался в Польше в 1970 г. В машиностроительной промышленности (именно здесь было создано наибольшее число комбинатов) была создана специальная ведомственная комиссия, целью которой было следующее:

1) разработка общих принципов организации комбината,
2) разработка предварительного проекта модели организации комбината,
3) разработка рабочего проекта организации комбината,
4) внедрение проекта.

Анализ процесса создания промышленных комбинатов дает возможность утверждать, что его организационная сторона была разработана недостаточно. Он продолжался слишком коротко и не был подготовлен предварительными исследованиями. В процессе создания комбинатов возникли некоторые препятствия: территориальные, общественные и юридические, которые мешали внедрению этой новой организационной формы.

Первое время функционирования комбинатов было очень трудным. Несмотря на эю, в результате их создания процесс специализации производства и концентрации углубился еще больше. Кооперационные трудности были в значительной степени преодолены, достигнута более высокая степень интеграции планов действия и работы научно-технической базы, что способствовало уменьшению цикла введения в действие новых промышленных объектов.

Создание промышленных комбинатов способствует экономической эффективности, которая проявляется в:

1) лучшем использовании производительного аппарата путем концентрации и специализации основных процессов,
2) лучшей работе службы, обслуживающей производство, а особенно консерваторско-ремонтной базы,
3) больших эффектах работы научно-технической базы, (что происходит благодаря ее преобразованию и централизации),
4) увеличении капитальных затрат на единицу продукции,
5) более исправном функционировании руководящего аппарата.

Промышленные комбинаты стали всеобще признанной формой организации промышленности.

SUMMARY

The creation of so-called "new" plants is conditioned by a further development of specialization and co-operation as a basic factor of higher economical effectiveness. The aim is to create large, strong and integrated units, which are able to realize the economic policy of the state based on the consequently realized organizational concentration.

The process of creating "new" plants in Poland began in 1970. In the machine industry — in which most of the plants were formed — a special department committee was formed, whose work proceeded in four stages:

1) the elaboration of general assumptions of the organization of a plant,
2) the elaboration of an initial project of an organizational model of a plant,
3) the elaboration of a working project of an organizational plant,
4) the application of the project.

The analysis of the process of creating industrial plants allows to ascertain, that it was not properly prepared from the organizational side. It did not last long enough and was not preceeded by adequate preliminary studies. In the process of creating "new" plants certain barriers occurred, such as: legal, territorial and social which hindered the process of applying this new form of organization.

As far as the functioning of the plants is concerned, in the first period of their existence they met with a whole series of difficulties. In spite of them — in result of the creation of "new" plants — the production specialization and concentration developed.

The co-operation difficulties were significantly moderated and a higher degree of the integration of production and the scientific-technical base was reached, which helped, among others, to shorten the cycles of preparing the production of new goods.

The creation of "new" industrial plants favours the increase of economical effectiveness which is manifested among others in:

1) a better utilization of the production apparatus through the concentration and specialization of basic processes,

2) better work of the staff, serving production, and, in particular, the conservation — repair base,

3) greater effects of the work of the scientific-technical base, owing to its transformation and centralization,

4) increasing the investment expenditure on the production unit,

5) a more efficient functioning of the managing apparatus.

"New" industrial plants have become an acknowledged and widely accepted organizational form of industry.